

## ภาวะผู้นำที่ขอเสนอ: การสร้างสมรรถนะทางการจัดการการศึกษา ผ่านหลักกัลยาณมิตรธรรม

### Coach-Style Leadership: Building Competency for Academic Management with Kalayanamitta Dhamma

พระมหาจตุรงค์ จิระฐิต (วงศ์เกิดศรี)

Phrachaturong Chirattthito (Wongkerdsri)

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

E-mail: jira072@gmail.com

Received: 15 กรกฎาคม 2567; Revised 30 สิงหาคม 2567; Accepted 15 สิงหาคม 2567

#### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอภาวะผู้นำที่ขอเสนอเกี่ยวกับการสร้างสมรรถนะทางการจัดการการศึกษาผ่านหลักกัลยาณมิตรธรรมทั้ง 7 ประการ สมรรถนะทางการจัดการการศึกษา มีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรของประเทศให้เป็นคนมีคุณภาพ การใช้หลักธรรมเข้าบูรณาการเป็นการช่วยให้แนวทางการพัฒนาบุคลากรมีความชัดเจนมากขึ้นด้วยหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา เพื่อให้ครูมีความสามารถ มีประสิทธิภาพมากขึ้นในการบริหารการศึกษาในยุคสมัยใหม่ ผู้บริหารจึงต้องมีสมรรถนะทางการบริหารที่ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์และคิดแบบองค์รวมหรือบูรณาการ เพื่อให้เกิดสมรรถนะของความรู้ทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมโดยการบูรณาการหลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ประการมาปรับประยุกต์ใช้เสริมสร้างสมรรถนะการสอน ได้แก่ 1. เป็นที่รัก 2. น่าเคารพ 3. น่ายกย่อง 4. รู้จักพูด 5. อุดมต่อถ้อยคำ 6. กล่าวชี้แจงแถลงเรื่องต่างๆ ที่ลึกซึ้งได้และ 7. ไม่ชักจูงไปในทางที่เสื่อมเสีย ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าการจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลที่ดีต้องยึดหลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ประการดังกล่าว โดยครูต้องเป็นกัลยาณมิตรที่ดีผ่านการสร้างสมรรถนะเพื่อให้ผู้เรียนได้รับประสิทธิผลตามการคาดหวัง

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำที่ขอเสนอ, กัลยาณมิตรธรรม, สมรรถนะ, การจัดการศึกษา

#### ABSTRACT

This article aims to propose a Coach-Style leadership that emphasizes teaching management competencies through Kalyanamitta Dhamma VII. Educational management competencies are crucial for developing a high-quality workforce in the country. The integration of these principles clarifies the approach to human resource development through Buddhist teachings. To enhance teachers' capabilities and effectiveness in modern educational administration, administrators must possess contemporary management competencies that align with globalization. They must be creative, capable of analysis, synthesis, and holistic thinking to develop the knowledge, skills, and personal attributes that will influence behavior with Integrating the seven qualities of a virtuous friend into teaching practice serves as a means of enhancing instructional effectiveness. These qualities include: being lovable, respectable, admirable, articulate, patient with criticism, capable of explaining profound matters, and free from corrupting influence. Consequently, it can be

concluded that effective education hinges upon adhering to these seven principles, wherein teachers must embody the role of a virtuous friend by cultivating the necessary competencies to foster student achievement.

**Keywords:** Coach-Style Leadership, Kalayanamitta Dhamma, Competency, Academic Management.

## บทนำ

การจัดการศึกษา เป็นการจัดการศึกษาที่เน้นให้ผู้สอนเป็นผู้มีปัญญาสร้างสรรค์เป็นการจัดการเรียนรู้ที่ต้องก้าวข้ามอุปสรรค ทำให้ผู้เรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง เป็นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาให้คนยุคใหม่ที่มีคุณลักษณะความเป็นคนดีมีคุณธรรม มีค่านิยมที่เหมาะสมต่อสังคม มีความฉลาดทางอารมณ์ เป็นการศึกษาในโลกยุคใหม่ที่เน้นการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนใช้ปัญญาในการสร้างองค์ความรู้และผลผลิตด้วยตนเองที่มีค่าต่อสังคม ซึ่งในการจัดการศึกษาในปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนผกผันของนวัตกรรม (Disruptive Innovation) อย่างมากที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ดังนั้นการจัดการศึกษาแบบดั้งเดิมที่ผู้สอนถ่ายทอดความรู้ไปยังผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การบรรยาย การมอบหมายงาน เป็นต้น อาจไม่สามารถตอบสนองความต้องการในการเรียนรู้ของผู้เรียนได้ทั้งหมด

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของครูในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียน พบว่าครูยังขาดสมรรถนะที่จำเป็นในการจัดการศึกษาทั้งในด้านความรู้ความเข้าใจ เจตคติ และทักษะในวางแผนและออกแบบการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ การใช้สื่อและนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ทักษะการบริหารจัดการชั้นเรียน และภาวะผู้นำในการจัดการศึกษา ครูขาดความรู้ความเข้าใจและมีเจตคติที่ไม่ดีต่อการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (ประยูร บุญใช้, 2564)

กัลยาณมิตตธรรม 7 เป็นหลักการเชิงปัญญาที่แสดงให้เห็นถึงความฉลาดของผู้สอนในการเข้าถึงผู้ฟังอย่างมีจิตวิทยา แสดงให้เห็นถึงเชิงชั้นของความเป็นครูที่เข้าใจลูกศิษย์ เป็นต้นแบบที่นำทางที่เดินตามให้เข้าถึงความรู้อย่างมีศิลปะ องค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ตรัสว่า “กัลยาณมิตตตา ภิกขเว สทฺธมมสฺส ฐิตียา อสมโมสาย อนนตรธานาย สัตตตตติธา ความมีกัลยาณมิตร ย่อมเป็นไปเพื่อประโยชน์ยิ่งใหญ่ เพื่อความดำรงมั่น ไม่เสื่อมสลาย ไม่อันตรธานแห่งสัทธรรม” (พระไตรปิฎกไทย (ฉบับมหาจุฬาฯ) อัง. เอก-ทุก-ติก. เล่มที่ 20/119-120/19) เป็นพื้นฐานก่อให้เกิดความองอาจ เป็นไปเพื่อความเจริญทั้งทางโลกและทางธรรมต่อการดำเนินชีวิต พระพุทธศาสนาจะแนะนำให้สร้างคุณธรรมที่เป็นกัลยาณมิตรเกิดขึ้นในตนและคบหาแต่กัลยาณมิตรที่ดี เพราะจะยังประโยชน์ในการดำเนินชีวิตในปัจจุบัน มีการพัฒนาไปในทางที่ดีมีความสุขทั้งตนเองและสังคม (คณะอนุกรรมการสวัสดิการการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมกรมชลประทาน, 2565)

การใช้หลักธรรมคือ กัลยาณมิตตธรรม มาเสริมสร้างสมรรถนะให้แก่ผู้บริหาร ครู อาจารย์ ย่อมเป็นแนวทางที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการทางด้านการสอนที่ดี การจัดการเรียนการสอนที่ยึดหลักธรรมความเป็นกัลยาณมิตร ที่ประกอบด้วย ความน่ารัก ความน่าเคารพ ความน่ายกย่อง ความรู้จักพูด ฉลาดให้คำแนะนำว่ากล่าวตักเตือน เป็นที่ปรึกษาที่ดี อดทนต่อถ้อยคำ กล่าวชี้แจงแถลงเรื่องต่างๆ ที่ลึกซึ้งได้และไม่ชักจูงไปในทางที่เสื่อมเสีย จะช่วยเสริมสมรรถนะทางด้านการสอนที่เกิดประสิทธิผลที่ดีได้ การใช้หลักการสอนอย่างกัลยาณมิตร หรือองค์ความรู้ทางด้านหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน โดยมีจุดเน้นที่สำคัญคือ การนำหลักธรรมมาใช้ในการพัฒนาผู้เรียนจะพัฒนาผู้เรียนอย่างดีที่สุด ช่วยให้การพัฒนาที่ต่อเนื่อง และมีความชัดเจนมากขึ้น (สมชาย เบ็ญจวรรณ, ชลิตา รัตสาร และอดิศักดิ์ ลำดวน, 2565)

## ผู้นำที่ชอบสอนงาน (Coach-Style Leadership)

ผู้นำที่มีนิสัยชอบสอนงานลูกน้อง บางครั้งเป็นระดับอาจารย์ของอาจารย์อีกทีหนึ่ง เข้าชั้นของปรมาจารย์ ขึ้นชื่อว่าโค้ชหรือผู้สอนงานแล้ว ผู้นำประเภทนี้จะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาศักยภาพของทีมงานแต่ละคน เพื่อสร้างให้เกิดความแข็งแกร่งในการ

ทำงานเป็นทีม โดยลักษณะผู้นำแบบนี้จะคล้ายๆกับผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) กับ ผู้นำแบบมีกลยุทธ์ (Strategic Leadership) แต่เน้นไปทางการเพิ่มศักยภาพพนักงานรายบุคคล จะไม่ใช่แค่มุ่งเน้นไปที่ทักษะที่ถนัดของแต่ละคนเท่านั้น แต่ยังสร้างทีมด้วยการค้นหาว่าใครมีความสามารถอื่นๆที่ใช้ต่อยอดเรื่องต่างๆได้ ด้วยการมอบหมายงานใหม่ๆ การให้คำปรึกษาหรือแนวทางในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้ทีมงานสามารถเพิ่มขีดความสามารถด้วยการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆจากเพื่อนร่วมทีมคนอื่นๆ (ปรีดี นุกุลสมปรารถนา, 2563)

ภาวะผู้นำแบบสอนงาน คือ หัวหน้าที่เชื่อมต่อเป้าหมายส่วนตัวของสมาชิกในทีมกับเป้าหมายขององค์กร โดยพวกเขา มักจะโฟกัสที่การพัฒนาคนให้ประสบความสำเร็จในอนาคต และการพูดคุยกับสมาชิกในทีม เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ และความเชื่อใจในการทำงานสไตล์นี้จะเหมาะสมเมื่อมีสมาชิกทีมที่ต้องการพัฒนาสกิลที่จำเป็นต่อการทำงานในระยะยาว หรือ มีสมาชิกดาวรุ่งที่หัวหน้าเห็นว่าควรค่าแก่การพัฒนาต่อ แต่จะไม่เวิร์กเมื่อสมาชิกทีมไม่มีความพยายาม หรือ ต้องการการกำกับดูแลและ รับผิดชอบเยอะ สำหรับกรณีนี้ควรใช้ Pacesetting Leadership หรือ Commanding Leadership มากกว่า (Unlockmen, 2564) ผู้นำแบบโค้ช จะเน้นการตั้งคำถามชวนคิด รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ เหมาะสำหรับพนักงานที่มี แรงจูงใจสูง แต่ความสามารถต่ำ พนักงานกลุ่มนี้เหมือนเด็กวัยรุ่น ที่มีพลังเยอะ ไฟแรง แต่ความสามารถและ ประสบการณ์ยังน้อยอยู่ หัวหน้าต้องคอยประคับประคอง ตั้งบ่างหย่อนบ้างสลับกันไป (Apiwut Pimolsaengsuriya, 2566)

### ตัวอย่าง การโค้ชของDANIEL GOLEMAN

Daniel Goleman กล่าวไว้ใน Leadership: The Power of Emotional Intelligence ว่า (ยกตัวอย่าง) บริษัทคอมพิวเตอร์ระดับโลกแห่งหนึ่งมีหน่วยธุรกิจที่ยอดขายลดลงจากสองเท่าของคู่แข่งเหลือเพียงครึ่งเดียวเท่านั้น ดังนั้น ลอร์เรนซ์ ประธานฝ่ายผลิตจึงตัดสินใจปิดหน่วยธุรกิจและย้ายคนและผลิตภัณฑ์ไปยังหน่วยอื่น เมื่อได้ยินข่าว เจมส์ หัวหน้าหน่วยธุรกิจที่กำลังจะถูกปิด ตัดสินใจไปหาซีอีโอเพื่อขอร้องไม่ให้อำนาจปิดหน่วยธุรกิจ ลอร์เรนซ์ไม่ได้โมโหเจมส์ แต่กลับนั่งคุยกับ เจมส์อย่างใจเย็น ไม่เพียงแต่เรื่องการปิดหน่วยธุรกิจเท่านั้น แต่ยังรวมถึงอนาคตของเจมส์ด้วย เขาอธิบายให้เจมส์ฟังว่าการย้ายไปยังหน่วยธุรกิจอื่นจะช่วยให้เขาพัฒนาความสามารถใหม่ๆ ทำให้เขาเป็นผู้นำที่ดีขึ้นและเรียนรู้เกี่ยวกับธุรกิจของบริษัทมากขึ้น ลอร์เรนซ์ทำตัวเหมือนที่ปรึกษา มากกว่าเจ้านายแบบดั้งเดิมเขาฟังความกังวลและความหวังของเจมส์ และแบ่งปันความคิดของตัวเองด้วย เขาบอกว่า เขาเชื่อว่าเจมส์เริ่มรู้สึกเบื่อหน่ายกับงานปัจจุบันของเขา เพราะนี่เป็นสิ่งที่ทำงานเพียงแห่งเดียวที่เขาเคยทำงานในบริษัท เขาคาดการณ์ว่าเจมส์จะประสบความสำเร็จในบทบาทใหม่ จากนั้นการสนทนาจึงเปลี่ยนไปเป็นเรื่องปฏิบัติ เจมส์ยังไม่ได้พบกับซีอีโอ ซึ่งเป็นสิ่งที่เขาเรียกร้องอย่างจริงจังเมื่อได้ยินข่าวการปิดหน่วยธุรกิจของเขา ลอร์เรนซ์จึงใช้เวลาในการแนะนำเจมส์เกี่ยวกับวิธีนำเสนอข้อคิดเห็นของเขาในที่ประชุม นั่น “คุณไม่ได้พบกับซีอีโอบ่อยนัก” เขาชี้ให้เห็น “เรามาทำให้แน่ใจว่าคุณจะสร้างความประทับใจให้เขาด้วยความรอบคอบของคุณ” เขาแนะนำเจมส์ไม่ให้ยืนยันข้อคิดเห็นส่วนตัวของเขา แต่ให้มุ่งเน้นไปที่หน่วยธุรกิจ “ถ้าเขาคิดว่าคุณทำเพื่อความรู้ของงานของคุณเอง เขาก็จะไล่คุณออกไปเร็วกว่าที่คุณเดินเข้ามา” และเขากระตุ้นให้เจมส์เขียนความคิดของเขาเป็นลายลักษณ์อักษร ซีอีโอจะชื่นชมเสมอ เหตุผลที่ลอร์เรนซ์ให้คำแนะนำแทนการตำหนิ? “เจมส์เป็นคนดี มีความสามารถและมีความหวังมาก” ผู้บริหารอธิบายให้เราฟัง “และฉันไม่อยากให้เรื่องนี้ทำให้เส้นทางอาชีพของเขาหยุดชะงัก ฉันต้องการให้เขายังคงอยู่กับบริษัท ฉันต้องการให้เขาทำงาน ฉันต้องการให้เขาเรียนรู้ ฉันต้องการให้เขาได้รับประโยชน์และเติบโต แค่ว่าเขาทำผิดพลาดไม่ได้หมายความว่า เขาเลว”

การกระทำของลอร์เรนซ์แสดงให้เห็นถึงสไตล์การโค้ชที่ยอดเยี่ยม ผู้นำการโค้ชช่วยให้พนักงานระบุดจุดแข็งและจุดอ่อนที่ไม่เหมือนใครของตนเองและเชื่อมโยงกับความทะเยอทะยานส่วนตัวและอาชีพของตน พวกเขาสนับสนุนให้พนักงานตั้งเป้าหมายการพัฒนาในระยะยาวและช่วยให้พวกเขาคิดแผนเพื่อบรรลุเป้าหมาย พวกเขาทำข้อตกลงกับพนักงานเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของพวกเขาในการดำเนินแผนการพัฒนา และพวกเขามอบคำแนะนำและข้อเสนอแนะมากมาย ผู้นำการโค้ชมีความโดดเด่นในการมอบหมายงาน พวกเขามอบหมายงานที่ท้าทายให้กับพนักงาน แม้ว่าจะหมายถึงงานเหล่านั้นจะไม่เสร็จสิ้นอย่างรวดเร็วก็ตาม

กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้นำเหล่านี้ยินดีที่จะยอมรับความล้มเหลวระยะสั้นหากส่งเสริมการเรียนรู้ระยะยาว จากหลักสโตร์ การวิจัยของเราพบว่าสโตร์การโค้ชถูกใช้น้อยที่สุด ผู้นำหลายคนบอกเราว่าพวกเขาไม่มีเวลาในเศรษฐกิจที่มีแรงกดดันสูงสำหรับงานที่ซ้ำและน่าเบื่อของการสอนผู้คนและช่วยให้พวกเขาเติบโต แต่หลังจากเซสชันแรกแล้ว ก็แทบไม่ต้องใช้เวลาเพิ่ม ผู้นำที่เพิกเฉยต่อสโตร์นี้กำลังปล่อยผ่านเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ ผลกระทบต่อประสิทธิภาพเป็นบวกอย่างเห็นได้ชัด ยอมรับว่ามีปรากฏการณ์ที่ขัดแย้งกันในผลกระทบเชิงบวกของการโค้ชต่อประสิทธิภาพทางธุรกิจ เนื่องจากการโค้ชมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาส่วนบุคคลเป็นหลัก ไม่ใช่ที่งานที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง แม้จะเป็นเช่นนั้น การโค้ชก็ช่วยปรับปรุงผลลัพธ์ได้ เหตุผลคือต้องการการสนทนาอย่างต่อเนื่อง และการสนทนานั้นมีวิธีผลักดันทุกตัวขับเคลื่อน ตัวอย่างเช่น ความยืดหยุ่น เมื่อพนักงานรู้ว่าเจ้านายสังเกตเขาและใส่ใจในสิ่งที่เขาทำ เขารู้สึกอิสระที่จะทดลอง เนื่องจากเขาแน่ใจว่าจะได้รับข้อเสนอแนะอย่างรวดเร็วและสร้างสรรค์ ในทำนองเดียวกัน การสนทนาอย่างต่อเนื่องของการโค้ชรับประกันว่าผู้คนที่คาดหวังจะอะไรจากพวกเขาและงานของพวกเขาเข้ากับวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์ที่ใหญ่กว่าอย่างไร สิ่งนี้ส่งผลต่อความรับผิดชอบและความชัดเจน สำหรับความมุ่งมั่น การโค้ชก็ช่วยได้เช่นกัน เพราะข้อความโดยนัยของสโตร์คือ “ฉันเชื่อใจคุณ ฉันลงทุนกับคุณ และฉันคาดหวังความพยายามที่ดีที่สุดของคุณ” พนักงานมักจะตอบสนองต่อความท้าทายนั้นด้วยหัวใจ จิตใจ และจิตวิญญาณ

สโตร์การโค้ชทำงานได้ดีในสถานการณ์ทางธุรกิจหลายอย่าง แต่มีประสิทธิภาพมากที่สุดเมื่อผู้ที่ได้รับการโค้ช “พร้อมสำหรับมัน” ตัวอย่างเช่น สโตร์การโค้ชทำงานได้ดีอย่างยิ่งเมื่อพนักงานตระหนักถึงจุดอ่อนของตนเองและต้องการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ในทำนองเดียวกัน สโตร์การโค้ชทำงานได้ดีเมื่อพนักงานตระหนักถึงวิธีการปลูกฝังความสามารถใหม่ๆ ที่สามารถช่วยให้พวกเขาพัฒนา ในระยะสั้น มันทำงานได้ดีที่สุดกับพนักงานที่ต้องการได้รับการโค้ช ตรงกันข้าม สโตร์การโค้ชไม่มีความหมายมากนักเมื่อพนักงานไม่ยอมรับหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการของตน ไม่ว่าด้วยเหตุใดก็ตาม และมันล้มเหลวหากผู้นำขาดความเชี่ยวชาญในการช่วยพนักงาน ความจริงแล้ว ผู้จัดการหลายคนไม่คุ้นเคยหรือไม่ชำนาญในการโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่องที่กระตุ้นมากกว่าสร้างความกลัวหรือความเฉยเมยบริษัทบางแห่งได้ตระหนักถึงผลกระทบเชิงบวกของสโตร์การโค้ชและพยายามทำให้มันเป็นความสามารถหลัก ที่บริษัทบางแห่ง โบนัสประจำปีจำนวนมากเชื่อมโยงกับการพัฒนาของผู้บริหารต่อรายงานโดยตรงของเขา แต่หลายองค์กรยังไม่ได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสโตร์การโค้ชนี้ แม้ว่าสโตร์การโค้ชอาจไม่เสี่ยงไม่ดัง แต่ “ผลลัพธ์ด้านผลกำไร” จะส่งมอบผลลัพธ์ (Daniel Goleman, 2011)

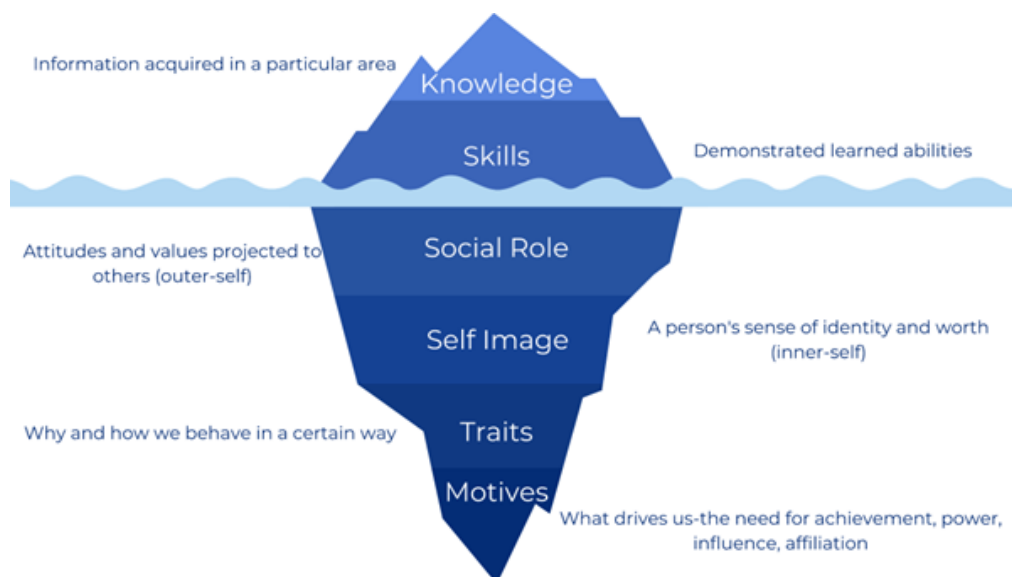
กล่าวโดยสรุป หัวหน้าที่มีความเป็นห่วงใยเป็นอย่างมากในการแนะนำลูกทีมที่พร้อมจะเติบโต ให้หันกลับมาสู่กันใหม่ แม้ว่าจะเกิดความล้มเหลวไปแล้ว เพื่อให้แนวทางนั้นดำเนินไปได้ จากการดูแล้วว่า ลูกน้องยังคงทำงานได้ดี แต่เพียงครั้งเดียว สถานการณ์ไม่อำนวย ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งให้หน่วยงานดำเนินต่อไปได้ ด้วยวิธีการโค้ช ผู้นำจะเน้นการพัฒนาคนเป็นสำคัญ คอยให้คำปรึกษาหรือมีการพูดคุยกับสมาชิกแบบส่วนตัว สำหรับการดำเนินงาน coaching จะหาจุดเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายของคนในทีมกับเป้าหมายขององค์กรเพื่อใช้ผลักดันให้สมาชิกประสบความสำเร็จแทนที่จะไล่ออก ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัทด้วย ผู้นำรูปแบบนี้มักได้รับความไว้วางใจและขับเคลื่อนทีมได้ดี มีทักษะด้านการปฏิสัมพันธ์สูง

## สมรรถนะ 6 ด้านตามแนวคิดของ McClelland

สมรรถนะ (Competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร ตามแนวคิดของแมคเคิลแลนด์ กล่าวว่า สมรรถนะคือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ (งานการเจ้าหน้าที่ องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทร, 2564).

แบบจำลองความสามารถที่พัฒนาโดย McClelland เป็นกรอบที่ระบุและกำหนดความสามารถที่สำคัญที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จในบทบาทหรืออาชีพเฉพาะ เจาะจงถึงความสำคัญของทักษะทางเทคนิคและลักษณะส่วนบุคคล เช่นแรงจูงใจ ความ

มั่นใจในตนเอง และความสามารถในการปรับตัว แบบจำลองนี้ให้แนวทางที่มีโครงสร้างสำหรับการประเมินและพัฒนาความสามารถเหล่านี้ในบุคคล เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและประสิทธิผลขององค์กร (Experianta, 2024)



ภาพที่ 1 สมรรถนะ 6 ด้านตามแนวคิดของ McClelland

### องค์ประกอบของสมรรถนะหลักในภาพข้างต้นตามแนวคิดของแมคเคลแลนด์มี 6 ด้าน คือ

1. **ความรู้ (knowledge)** คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น เป็นต้น Information acquired in a particular area ข้อมูลที่ได้มาในพื้นที่เฉพาะหรือสาขาใดสาขาหนึ่ง
2. **ทักษะ (Skills)** คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว เป็นต้น Demonstrated learned abilities ความสามารถที่แสดงให้เห็นว่าได้เรียนรู้มาหรือได้พิสูจน์มาแล้ว
3. **บทบาททางสังคม (Social Role)** บทบาทที่สร้างขึ้นโดยสังคม เป็นต้น Attitudes and values projected to others (outer-self) ทศคติและค่านิยมที่แสดงออกต่อผู้อื่นหรือภาพลักษณ์ที่แสดงออกในที่สาธารณะ
4. **ภาพลักษณ์ของตนเอง (Self-Image)** คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น เป็นต้น A person's sense of identity and worth (inner-self) ความรู้สึกที่มีต่อตนเองและคุณค่าของตน เป็นการเห็นคุณค่าหรือแก่นแท้ของตนเอง บางครั้งเป็นความมั่นใจลึกๆ ภายใน
5. **บุคลิกลักษณะประจำตัว (Traits)** เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น เป็นต้น Why and how we behave in a certain way? ทำไมและอย่างไร เราจึงมีพฤติกรรมแบบนี้ หรืออะไรเป็นกลไกของการขับเคลื่อนพฤติกรรมของพวกเราแบบนี้
6. **แรงจูงใจ (Motives)** เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ผู้โค้ช สามารถใช้หลักการของกลายามิตธรรม ในการกระตุ้นสมรรถนะ ให้ทำงานได้ดีขึ้นได้ ทำให้ผู้ทำงานเกิดความรู้สึกรักอยากใฝ่หาความรู้ แสดงทักษะ รู้จักบทบาททางสังคม สร้างบุคลิกเฉพาะตัว และสร้างแรงจูงใจให้มากขึ้นได้

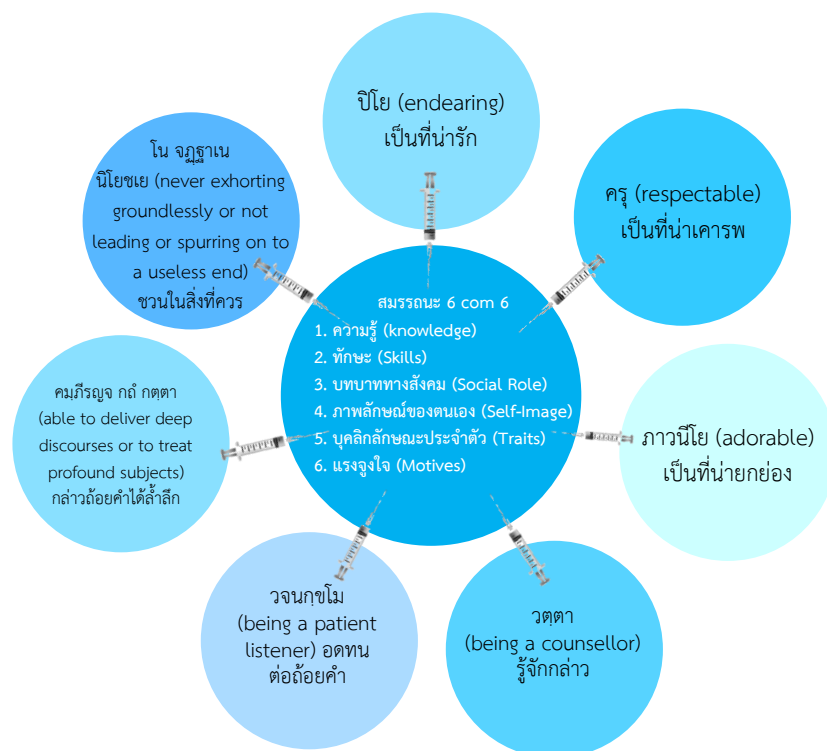
## กัลยาณมิตรธรรม 7

กัลยาณมิตรธรรม 7 องค์คุณของกัลยาณมิตร มุ่งเอามิตรประเภทครูหรือพี่เลี้ยงเป็นสำคัญ พระพุทธเจ้าตรัสว่า “สตตติ ภิกขเว ฐมเมหิ สมณนาโคโต ภิกขุ มิตโต เสวิตัพโพ ภชิตัพโพ ปยิรุปาสิตัพโพ อปิ ปนุชชมาเนนปิฯ กตเมหิ สตตติ ปิโย จ โหติ มนาโป จ ครุ จ ภาวนีโย จ วตตะ จ วจนกขโม จ คมภีรญจ กถิ กตตะ โหติ โน จ อฏฐาเน นิโยเซตี ฯ” แปลความได้ว่า มิตรประกอบด้วยองค์ 7 ประการ เป็นผู้ควรเสพ ควรคบ ควรเข้าไปนั่งใกล้ แม้จะถูกขับไล่ก็ตาม องค์ 7 ประการ อะไรบ้าง คือ 1. เป็นที่รักเป็นที่พอใจ 2. เป็นที่เคารพ 3. เป็นที่ยกย่อง 4. เป็นนักพูด 5. เป็นผู้อดทนต่อถ้อยคำ 6. เป็นผู้พูดถ้อยคำลึกซึ้งได้ 7. ไม่ชักนำไปในอวิชชา (พระไตรปิฎกไทย (ฉบับมหาจุฬาฯ) อัง. สัตตก-อัฐก-นวกนิบาต เล่มที่ 23/37/57) อาจขยายความเพิ่มเติมอีกว่า

1. ปิโย (endearing) น่ารัก ในฐานะเป็นที่สบายใจและสนิทสนม ชวนให้อยากเข้าไปปรึกษาได้ถาม
  2. ครุ (respectable) น่าเคารพ ในฐานะประพฤติสมควรแก่ฐานะ ให้ความรู้สึกอบอุ่นใจ เป็นที่พึ่งได้ และปลอดภัย
  3. ภาวนีโย (adorable) น่าเจริญใจ หรือน่ายกย่อง ในฐานะทรงคุณคือความรู้และภูมิปัญญาแท้จริง ทั้งเป็นผู้ฝึกอบรมและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ควรเอาอย่าง ทำให้ระลึกและเอ๋ยอ้างด้วยซาบซึ้งภูมิใจ
  4. วตตะ (being a counsellor) รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จักชี้แจงให้เข้าใจ รู้ว่าเมื่อไรควรพูดอะไรอย่างไร คอยให้คำแนะนำว่ากล่าวตักเตือน เป็นที่ปรึกษาที่ดี
  5. วจนกขโม (being a patient listener) อดทนต่อถ้อยคำ คือ พร้อมทั้งจะรับฟังคำปรึกษา ซักถาม คำเสนอ และวิพากษ์วิจารณ์ อดทนฟังได้ไม่เบื่อไม่ฉุนเฉียว
  6. คมภีรญจ กถิ กตตะ (able to deliver deep discourses or to treat profound subjects) แล่งเรื่องล้าลึกได้ สามารถอธิบายเรื่องยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจ และให้เรียนรู้เรื่องราวที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไป
  7. โน จ อฏฐาเน นิโยเซตี (never exhorting groundlessly or not leading or spurring on to a useless end) ไม่ชักนำไปในอวิชชา คือ ไม่แนะนำในเรื่องเหลวไหล หรือชักจูงไปในทางเสื่อมเสีย (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), 2551)
- กัลยาณมิตรธรรมสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้ครูตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ของตน ครูจะเป็นผู้นำของเด็ก ๆ เป็นผู้ที่เด็กมองด้วยความพอใจเลื่อมใส เป็นแสงสว่างนำทางให้แก่เด็กนักเรียนได้จริง เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ศิษย์ได้ปฏิบัติตามด้วยความจริงใจ

## ความรู้จากการศึกษา

องค์ความรู้จากการศึกษาในครั้งนี้ คือ กัลยาณมิตรธรรมจะเสริมส่งให้สมรรถนะนั้นมีความแข็งแกร่งขึ้นในทุกด้าน กัลยาณมิตรธรรมทั้ง 7 ประการด้วย เป็นที่รักที่พอใจ หรือ ปิโย สร้างความรู้สึกสนิทสนมเป็นกันเอง ชวนให้อยากเข้าไปปรึกษาได้ถาม ไม่ว่ากิจกรรมรายา การแต่งกาย การพูดจา ก็ดูเรียบร้อยดีงามทุกอย่าง ใครเห็นก็อยากคบค้าสมาคมด้วย เป็นที่น่าเคารพ หรือครุ ประพฤติสมควรแก่ฐานะ ให้ความรู้สึกอบอุ่นใจ เป็นที่พึ่งได้ และปลอดภัย มีความเป็นผู้ใหญ่พอที่จะพึ่งพิงได้เป็นที่น่าเจริญใจน่ายกย่อง หรือ ภาวนีโย ในฐานะทรงคุณมีความรู้และภูมิปัญญาแท้จริงทั้งเป็นผู้ฝึกอบรมและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ควรเอาอย่างเป็นนักพูด หรือ วตตะ จ รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จักชี้แจงให้เข้าใจ รู้ว่าเมื่อไรควรพูดอะไร อย่างไร คอยให้คำแนะนำว่ากล่าวตักเตือน เป็นที่ปรึกษาที่ดีในเมื่อมิตรทำไม่ถูกต้อง หรือรู้ไม่จริง เป็นผู้อดทนต่อถ้อยคำหรือ วจนกขโม เป็นผู้พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษา ซักถาม คำวิพากษ์วิจารณ์ เป็นผู้แล่งเรื่องล้าลึกได้ หรือ สามารถอธิบายเรื่องยุ่งยากซับซ้อน ทักกะทั้ง 7 จะเสริมส่งให้ความรู้ ทักกะ การวางตัวตามบทบาททางสังคม การสร้างภาพลักษณ์ของตนเองกับบุคลิกลักษณะประจำตัว โดยได้รับแรงจูงใจ มาจากอาจารย์ สรุปลำดับภาพที่ 2



ภาพที่ 2 สมรรถนะ 6 กับ กัลยาณมิตรธรรม

## บทสรุป

หัวหน้าที่อยู่ใต้ออกน้อง พร้อมจะช่วยเหลือและเสริมส่งให้ลูกทีมได้ดี จะต้องมีกัลยาณมิตรธรรมทั้ง 7 คอยเกื้อหนุน สมรรถนะจะสมบูรณ์ได้ ต้องไม่ขาดหลักของความกัลยาณมิตรที่จะทำให้ลูกทีมเชื่อใจและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ความมีน้ำใจ ร่วมทุกข์ร่วมสุข ช่วยเหลือ เกื้อกูล การแนะแนวทางที่ถูกต้อง ยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน เป็นภาพที่เกิดในใจของลูกทีมนำไปสู่ การพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## รายการอ้างอิง

- คณะกรรมการสวัสดิการการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมกรมชลประทาน. (2565). แหล่งที่มา <https://hr.rid.go.th/wp-content/uploads/2022/03/หลักกัลยาณมิตรธรรม-7.pdf> สืบค้นเมื่อ 1 ก.ค. 2567.
- งานการเจ้าหน้าที่ องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทร. (2564). **สมรรถนะ (Competency)**. แหล่งที่มา [https://www.np.go.th/index/add\\_file/gPzHycYMon42007.pdf](https://www.np.go.th/index/add_file/gPzHycYMon42007.pdf) สืบค้นเมื่อ 1 ก.ค. 2567.
- ประยูร บุญใช้. (2564). การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 สำหรับครูประถมศึกษา. **วารสารพัฒนาการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยรังสิต**, 15(1), 118-137.
- ปรีดี นกุลสมปรารถนา. (2563). **8 รูปแบบของความเป็นผู้นำ คุณเป็นผู้นำแบบไหน**. แหล่งที่มา <https://www.popticles.com/business/8-types-of-leadership/> สืบค้นเมื่อ 1 ก.ค. 2567.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต). (2551). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ 16. กรุงเทพมหานคร: เอส. อาร์. พรินติ้ง แมส โปรดักส์.

- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สมชาย เบ็ญจวรรณ, ชลิตา รัตสาร และอดิศักดิ์ ลำดวน. กัลยาณมิตรธรรม: หลักการสร้างสมรรถนะในการจัดการเรียนการสอน. วารสารพิกุล, 20(1), 203.
- Apiwut Pimolsaengsuriya. (2566). **4 Leadership Styles**. แหล่งที่มา <https://www.slingshot.co.th/blog/4leadershipstyles> สืบค้นเมื่อ 1 ก.ค. 2567.
- Daniel Goleman. (2011). **Leadership: The Power of Emotional Intelligence Selected Writings**. More Than Sound LLC Northampton MA.
- Experianta. (2024). **McClelland's Theory of Competencies at Work (The Competency Model)** แหล่งที่มา <https://experianta.com/directory/concepts/mcclellands-theory-of-competencies-at-work-the-competency-model/> สืบค้นเมื่อ 1 ก.ค. 2567.
- Unlockmen. (2564). **คุณเป็นผู้นำแบบไหน ? รู้จัก 6 Leadership Style ที่จะช่วยให้คุณเป็นผู้นำที่ดีขึ้น**. แหล่งที่มา <https://www.unlockmen.com/mazda6-20th-anniversary-edition-its-not-just-a-car-its-a-statement-of-passion> สืบค้นเมื่อ 1 ก.ค. 2567.